29 | 金字塔汇报法：怎么汇报才能让领导认可你的成果？

2021-02-05 李运华

大厂晋升指南 进入课程 >

讲述：安晓辉
时长 16:23 大小 15.02M

你好，我是华仔。

上一讲我给你介绍了 4D 总结法，它可以用来做总结，让你在完成工作之后有效地展示亮点和提升自己。

要是你觉得 4D 总结法同样可以用来做汇报，那么我就要提醒你注意了，4D 总结法的确可以提供汇报时需要的一些材料，但是它并不能提供组织这些材料的思路。

如果你汇报的时候，只是把总结得到的内容单纯地罗列出来，是很容易踩坑的。比如我前就经常遇到这样的汇报场景：

1. 上级直接打断汇报者说：“不要讲这么多细节，挑重点讲！”

2. 总监点评某个团队的汇报时说：“感觉你们团队做了很多事情，团队也很辛苦，但没看到有什么关键结果或者突破！”

3. P8 汇报完之后，某 P9 大佬问：“能不能用一两句话概括一下这一年的工作？”

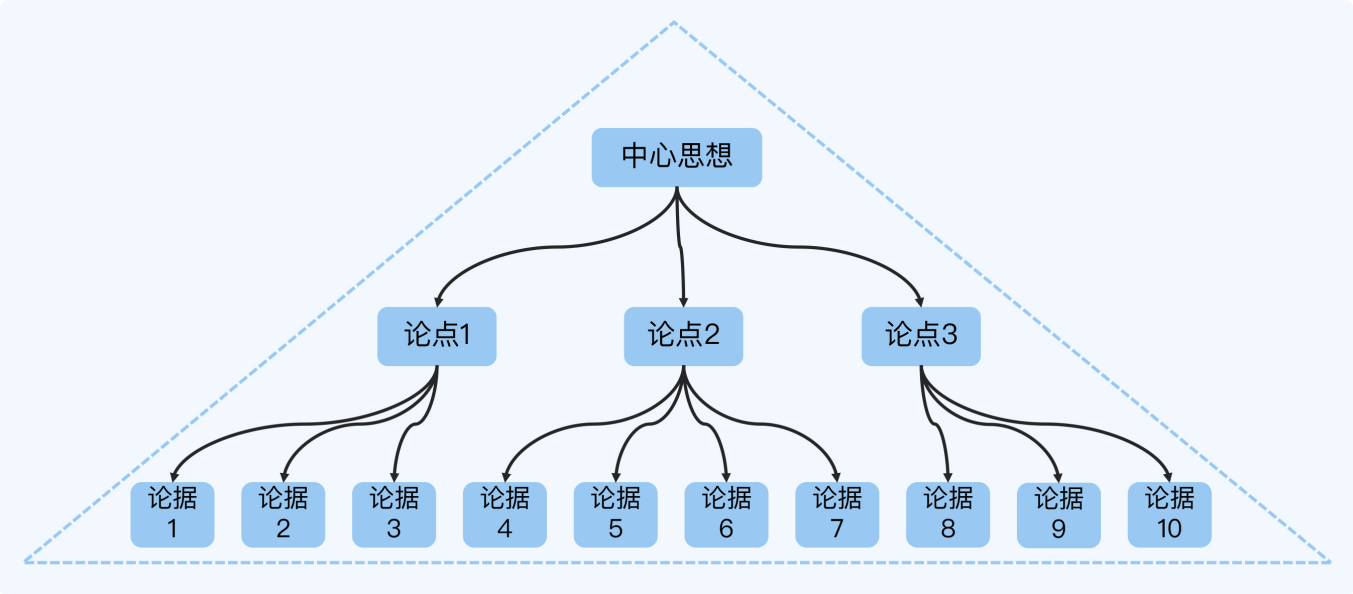
为什么在这些场景中，领导都觉得不满意呢？因为汇报的逻辑和总结的逻辑是不同的，总结主要是面向自己做梳理，更强调自己个人的贡献，以及事情的价值和细节；而汇报主要是面向领导做组织提炼，更看重团队整体的结果，以及事情的逻辑和关键。

那么，怎么汇报才能让领导认可你的成果呢？这就要用到**金字塔汇报法**了。金字塔汇报法来源于**金字塔原理**，我在第 13 讲分享的 PPT 写作技巧就是金字塔原理的一个应用。这一讲，我先从理论层面再为你深挖一下这个原理。

金字塔原理

金字塔原理是美国人巴巴拉·明托提出的一种关于思考逻辑的方法论。

它很简单，核心思想是**任何事情都可以归纳出一个中心思想，中心思想可由三至七个论点支持，每个论点可以由三至七个论据支撑**，这样延伸下去，形状像一个金字塔，所以才叫金字塔原理。它的基本结构如下图所示：



有些人看到金字塔原理之后，认为这个方法名不副实，本质上就是中学作文的总分结构，巴巴拉·明托只不过是取了一个高大上的名字。

从结构上来看，金字塔原理确实是一种总分结构。但它能够风靡全世界 50 年，在各行各业都能取得很好的使用效果，肯定不只是因为采用总分结构化，它背后的 4 条基本原则才是关键。这些原则保证了你的汇报结构是重点突出、逻辑清晰、主次分明的，能够让别人快速地抓住重点，清楚地理解内容，牢固地记住信息。

1. 结论先行

如果你想向别人输出信息（文章、汇报、报告、演讲等），在一开始的时候就应该抛出结论，也就是你想要传达的中心思想。

因为如果你讲的内容比较多，别人找不到重要的结论，可能根本没兴趣认真听完；如果别人听完不明确你的结论或者把结论搞错了，最后你的输出汇报效果也会大打折扣。

所以我们要让结论先行，具体的技巧可以用六句口诀总结：

1. 先重要（结论）后次要（结论）
2. 先全局后细节
3. 先总体（结论）后细分（结论）
4. 先论点后论据
5. 先结论后原因
6. 先结果后过程

注：

> 1 和 2 针对“不要讲这么多细节，挑重点讲”这样的问题。
>
> 3 和 4 针对“能不能用一两句话概括一下这一年的工作”这样的问题。
>
> 5 和 6 针对“听下来给我的感觉就是，去年团队很辛苦、很努力、拼劲十足，但是这么辛苦最后拿到来什么结果，我却没怎么看到！”这样的问题。

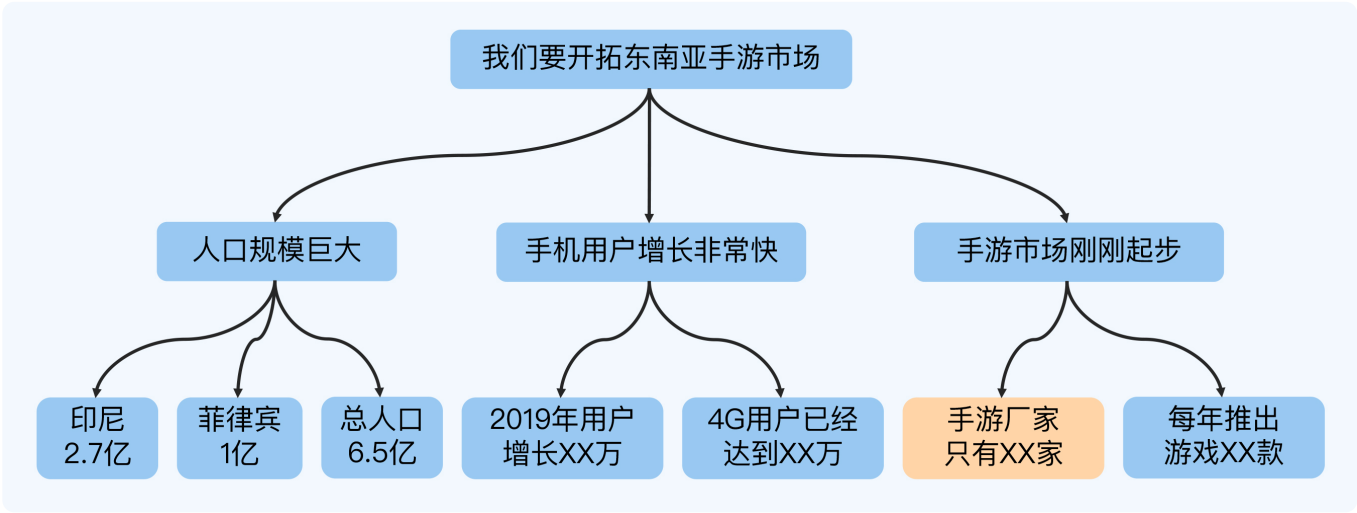
按照这六句口诀进行汇报，基本上就涵盖了别人关注的内容。**如果时间有限，你可以只讲口诀中需要先讲的内容，后讲的内容可以直接不讲**，只要做好准备应对提问就行了。

就算时间充足，口诀中后讲的内容也不要花太久，建议按照二八原则来分配时间，80% 的时间给先讲的内容，20% 的时间给后讲的内容。

2. 自顶向下

光有结论是不行的，这个结论还得让别人信服。所以我们采用自顶向下的结构来组织逻辑，用下层的信息来支撑上层的结论。

下图展示了一个简单的金字塔原理案例：



请注意，在这张图中，“手游市场刚刚起步”就可能是一条不那么让人信服的结论，因为它的一个论据“手游厂家只有 XX 家”不足以支撑这条结论。别人听完或许会想，也可能是几个垄断的厂家特别强大，已经挤压到其他厂家没有生存空间，所以数量才比较少。

3. 归类分组

用自顶向下的结构来组织逻辑时会遇到一个问题：下层的数量几个比较合适呢？

如果你在平时的工作中采用了 4D 总结法总结做过的事情，你会发现你可以用的素材很多，尤其是如果你带了团队的话，素材会更多，如果逐一列上去，不要说用 PPT 了，可能用 Excel 表格列几十行才能完整的展示，这样在汇报的时候肯定是不行的。

所以，你需要将类似的论点或者论据**抽象、归纳、提炼、总结**成一组，最后形成 5 个左右的分组。

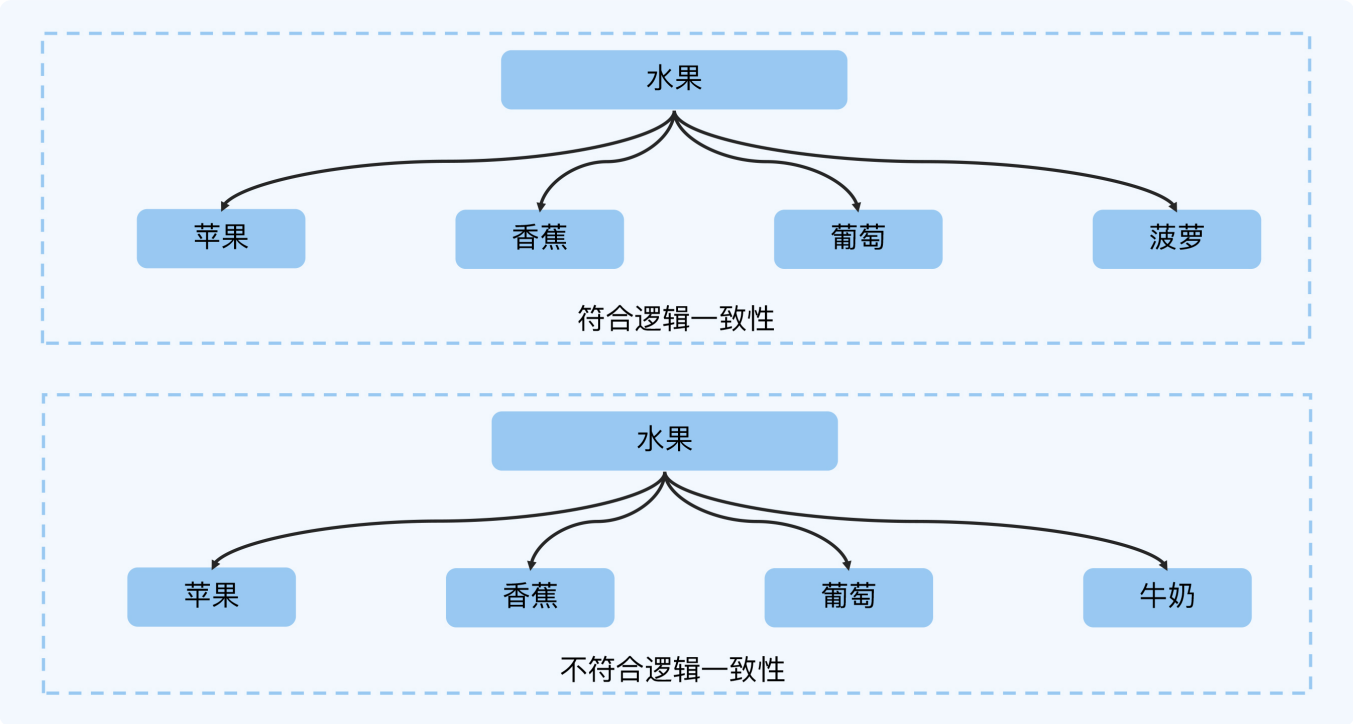
一般来说，分组数量尽量不要少于 3 个，如果少于 3 个，你就要检查一下分析是不是全面，有没有遗漏某些要点。

另一方面，极限是 7 个，最好是 5 个以内，因为人类的短期记忆是有局限的，同级别数量太多别人记不住，具体可以参考美国心理学家乔治·A·米勒的论文《神奇的数字：7±2——我们信息加工能力的局限》。

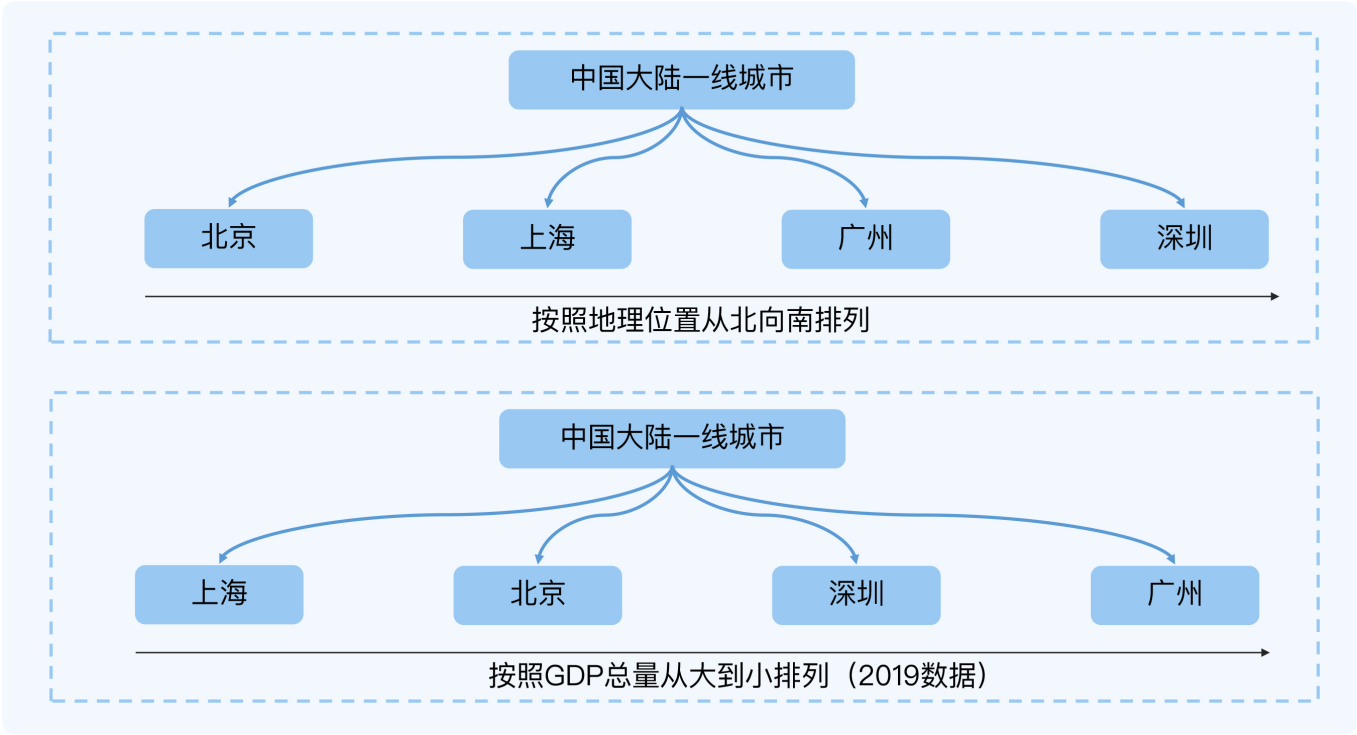
4. 逻辑递进

光通过归类分组来控制数量还是不够的，必须保证同级别的内容具备逻辑关联，主要是一致性和顺序性。

一致性是指，同级别的内容必须属于同一逻辑范围。比如苹果、香蕉、葡萄、菠萝都属于“水果”范围，而牛奶就不属于“水果”。



顺序性是指，同级别的内容是按照某种顺序排列的，比如北上广深四个城市，既可以按照地理位置从北到南排序，也可以按照 GDP 从大到小排序，如下图所示：



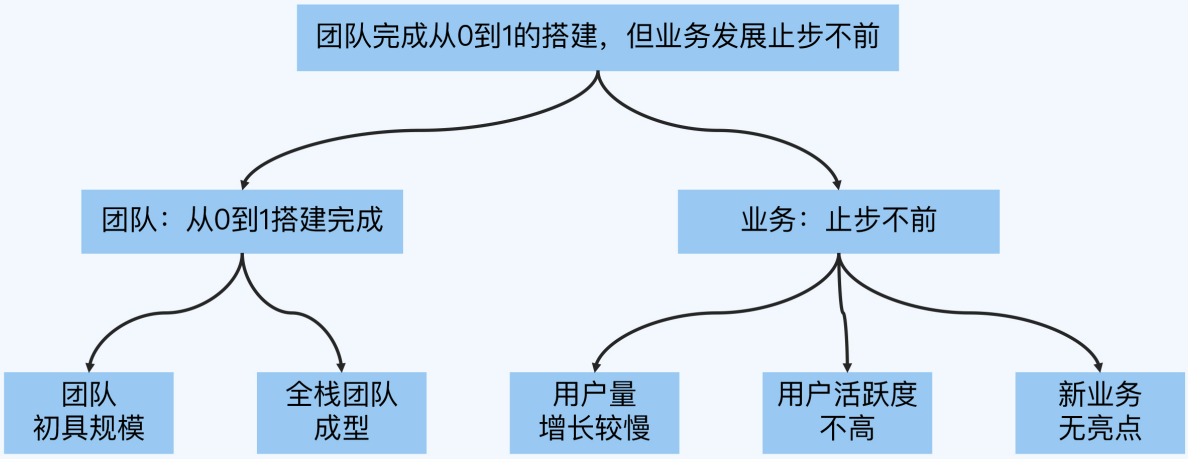
金字塔汇报法

标准的汇报内容包括**总体结论、具体分析、关键事项、总结改进**四部分。接下来，我以一个模拟的某海外移动钱包技术团队负责人的汇报 PPT 作为例子，跟你讲解每个部分的具体内容和技巧。

1. 总体结论

从全局概括整体的工作或者项目情况，得出关键性的结论，让听众整体上知道做得怎么样，形成做得好、做的一般、不达预期或遇到很大困难等直观印象。

这个部分按照金字塔原理来分析和阐述，包括一个总的结论（总体介绍）和几个主要的分论点，PPT 页数一般不超过 3 页，分论点的数量建议 1～3 个，每个分论点再给出 3～5 个论据，如下图所示：



这张图展示了基于金字塔汇报思路写的 PPT，它省略了 PPT 排版格式，只保留了干货信息，实际汇报的时候你可以写得更好看一些，也可以在金字塔方法整理的内容上稍做展开：

注：总体结论的内容可以用定性的描述，也可以是定量的数据。

2. 具体分析

对总体结论中的论据进一步阐述和分析，让别人相信论点的真实性和有效性。

这个部分同样按照金字塔原理来拆解，需要提供具体的**数据和证据**。

对团队方面的具体分析如下图所示：

团队

1. 团队初具规模

总人数20人（HC目标22），招聘16个，转岗4个

- P5：3人
- P6：12人
- P7：4人
- P8：1人

2. 全栈开发团队成型

- Android：4人
- iOS：3人
- 前端：6人
- 服务端：Java 7人

这里的团队分析只有结果汇报，没有原因分析，因为前面没有说团队存在明显问题。如果汇报的内容有一条是“团队士气低落”，那就需要做原因分析了。

对业务方面的具体分析如下图所示：

业务结果

1. 用户量增长较慢

全年新增用户**万，同比增长**%

- A业务：AAU用户总数**万，同比增长**万
- B业务：AAU用户总数**万，同比增长**万
- C业务：AAU用户总数**万，同比下降**万

2. 用户活跃度不高

日活用户占总用户数比例不高

- A业务：DAU用户数**万，占比**%
- B业务：DAU用户数**万，占比**%
- C业务：DAU用户数**万，占比**%

3. 新业务无亮点

- X新业务：新增用户 ** 万，日活 ** 万
- Y新业务：新增用户 ** 万，日活 ** 万
- Z新业务：新增用户 ** 万，日活 ** 万

业务结果分析更多的从定量的角度给出详细的数据，如果是技术团队主管，可以找业务负责人拿数据进行汇报。如果有做的不好的地方，需要做**原因分析**。

比如针对业务结果没有达到预期的原因分析如下图所示：

业务原因分析更多的是从定性的角度对业务结果进行分析。如果是技术团队主管，可以找业务负责人一起分析原因，不建议技术负责人独自分析然后给出结论。

因为高级别的领导可能会从多种途径听到同一个业务的分析结论，如果不同的途径结论差异很大，技术团队给出的业务分析结论很容易被怀疑不专业。

对于分析出来的原因，如果需要进一步论证，可以同样使用金字塔原理来进一步展开，比如“本地用户不习惯这种支付方式”，可以分解为“八达通使用率占比达到 90%”和“信用卡覆盖率达到 60%”等。

3. 关键事项

介绍做过的关键事项的情况，比如某某项目的执行过程或者某某业务的推广行动和效果等。

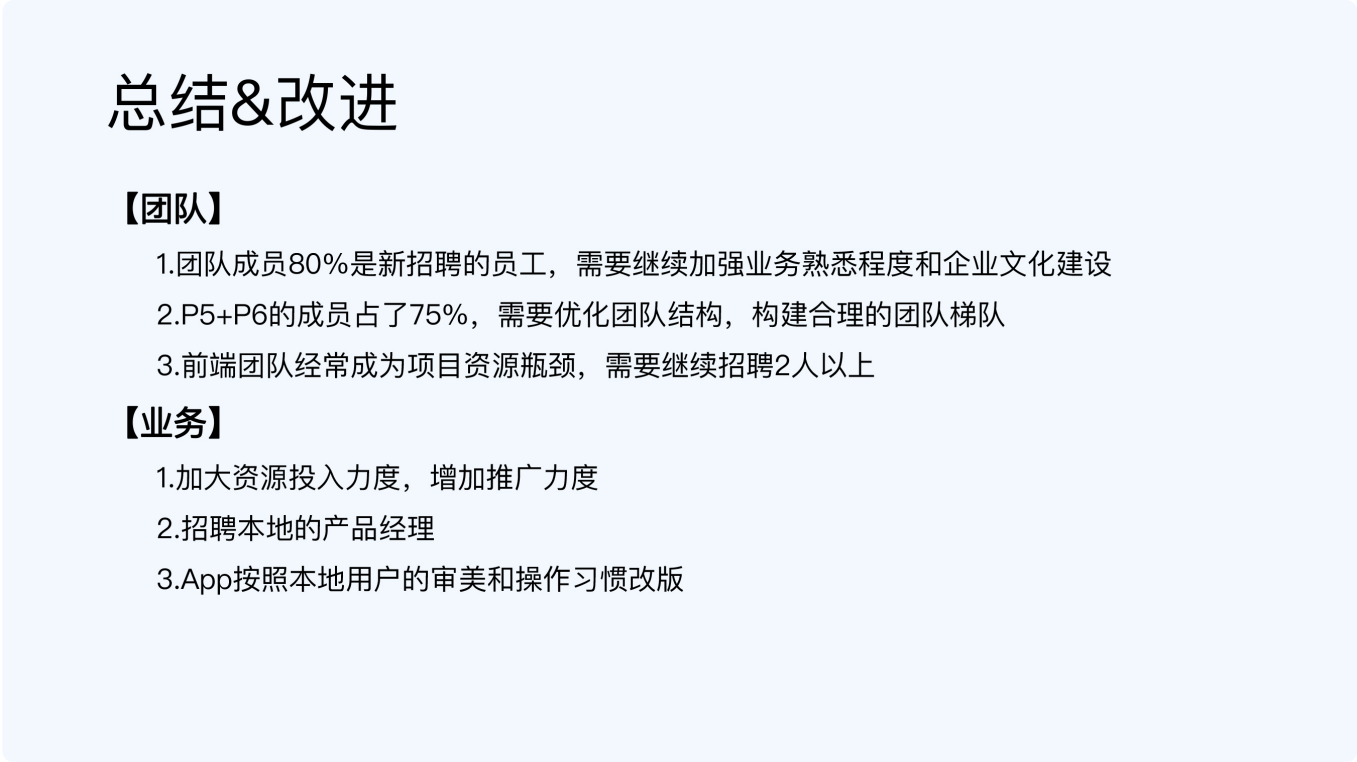
这部分不需要使用金字塔原理，一般是通过全局大图、演进路径和时间轴等技巧来汇报。

4. 总结改进

总结经验教训和后续改进措施，注意不要随便拍脑袋提出改进措施，改进措施本身也要求有理有据。

要注意，列出来的改进措施，一定是你接下来真的准备去做的，不要为了凑数而加上去，因为下次汇报的时候，领导很可能会想先了解一下你上次汇报时列出的改进措施到底落实得怎么样。

同时，改进措施的数量也不要太多，一般可以分为“业务”“技术”和“管理”这几种类型，每种类型列 3 ~ 5 条，如下图所示：



改进措施既可以基于前面的原因分析，比如这里的业务改进措施就是基于业务分析的原因推导出来的；也可以基于前瞻性来进行判断，比如前面虽然没有明确提出团队目前存在问题，但是从中长期来看，这样的团队结构肯定会存在风险的，所以在这里提出团队管理的改进措施也是合理的。

关键事项汇报技巧

刚才我提到，关键事项部分不需要使用金字塔原理，而是通过全局大图、演进路径和时间轴等技巧来汇报。现在我来一一介绍。

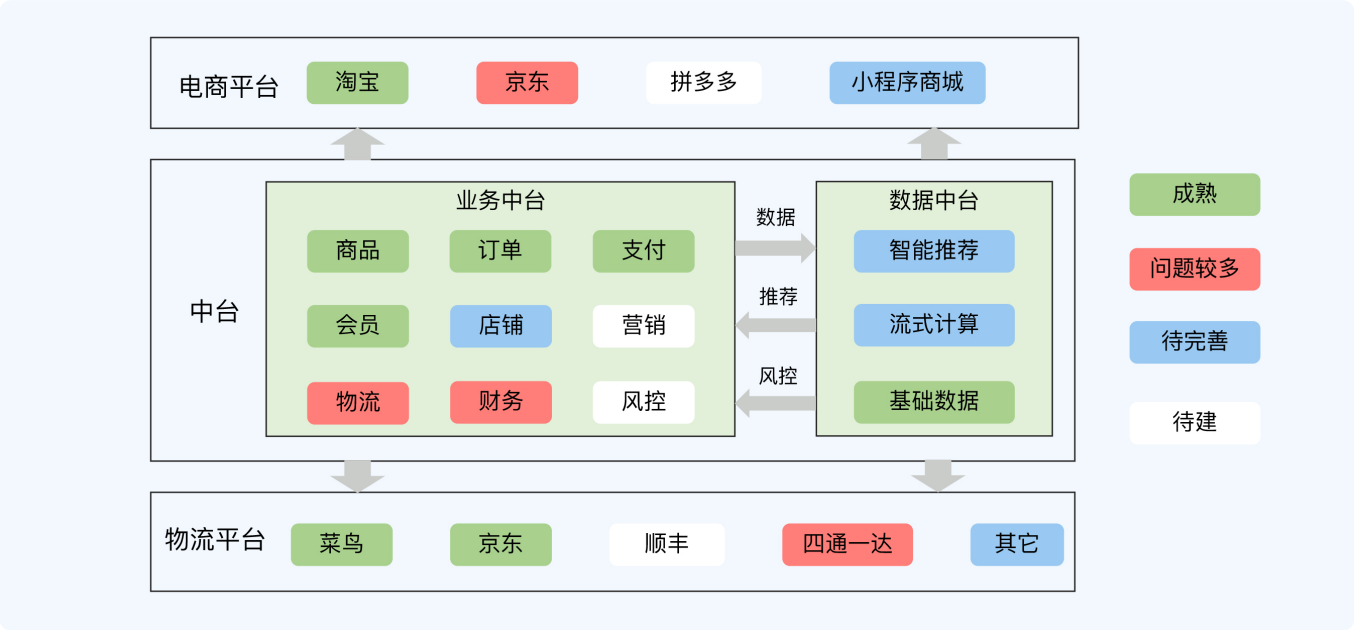
全局大图：展示整体情况

首先是全局大图，它是用来展示整体情况的。常见的类型有业务大图、技术大图和组织大图等。

全局大图的核心内容包括两个层面：

1. **整体结构**：汇报涉及的领域整体上包含哪些组成部分，各部分的关系或者层级是怎样的，和其他领域的边界和关系是什么。整体结构是领域的完整形态，已经实现的和还没有实现的部分都要展示出来。通常情况下，业务大图和技术大图用分层结构展示，组织大图用组织结构展示。
2. **个体状态**：各个组成部分当前的状态，或者取得了什么成就。通常情况下，用不同的颜色来表示不同的状态。

下面是一个业务大图的例子，供你参考。



注：图中信息仅为示例，不代表真实情况。

为了让大部分用户都能看懂，图中的组成部分都是高度抽象的。你在实际汇报的时候可以继续细化，我见过最复杂的业务大图，一张 PPT 中包含的区块有将近 100 个。

当然，也不是说越细化越好，你只要在这张图的基础上再往下**分解一层**就够了。比如业务中台负责人汇报的时候，可以把商品分解成很多细化的业务，商品收藏、商品快照、商品

上下架和商品分类等，但是不需要再对商品收藏做进一步的细化。

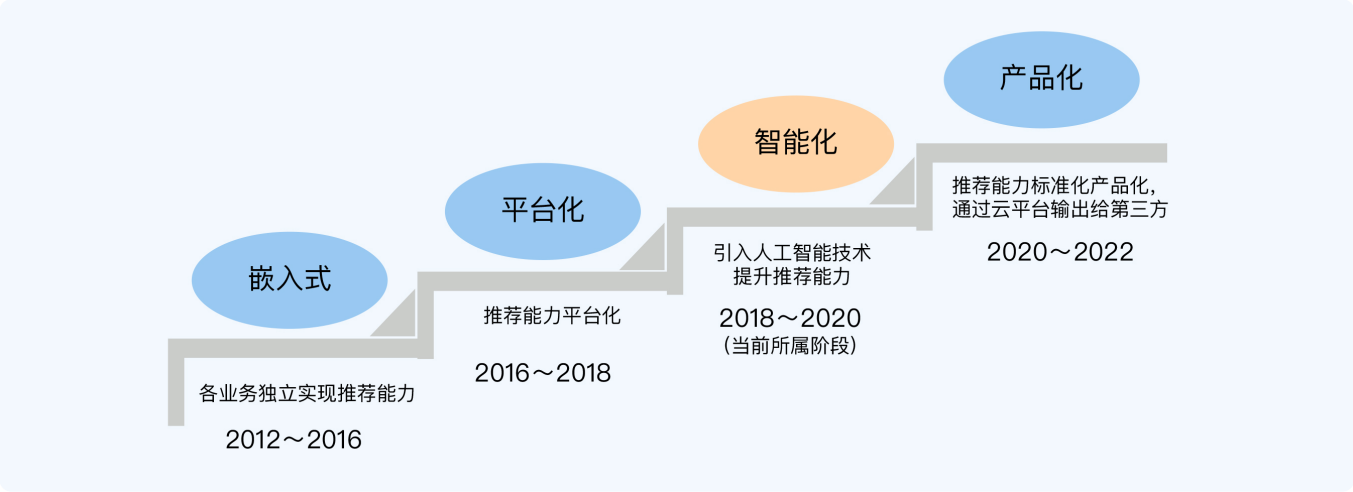
同时，不同团队的人使用这张图做汇报的时候，侧重点也不同。比如业务中台的负责人汇报的重点自然是业务中台，数据中台的情况则可以简要带过，但也不能完全不知道；而中台整体负责人汇报的重点就同时包括业务中台和数据中台了。

演进路径：展示个体情况

其次是演进路径，它是用来展示个体的发展路径和当前所处阶段的。这里的个体可以是一个独立的系统，一个业务，或者一个领域。

演进路径的核心内容就是**各个演进阶段**，每个阶段要能够用一个词加一句话高度概括，让别人一眼就能看出不同阶段的差异。通常情况下，演进路径一般用阶梯式的图来表达，寓意步步提升，越来越好。

下面是一个推荐系统演进路径的例子，供你参考。



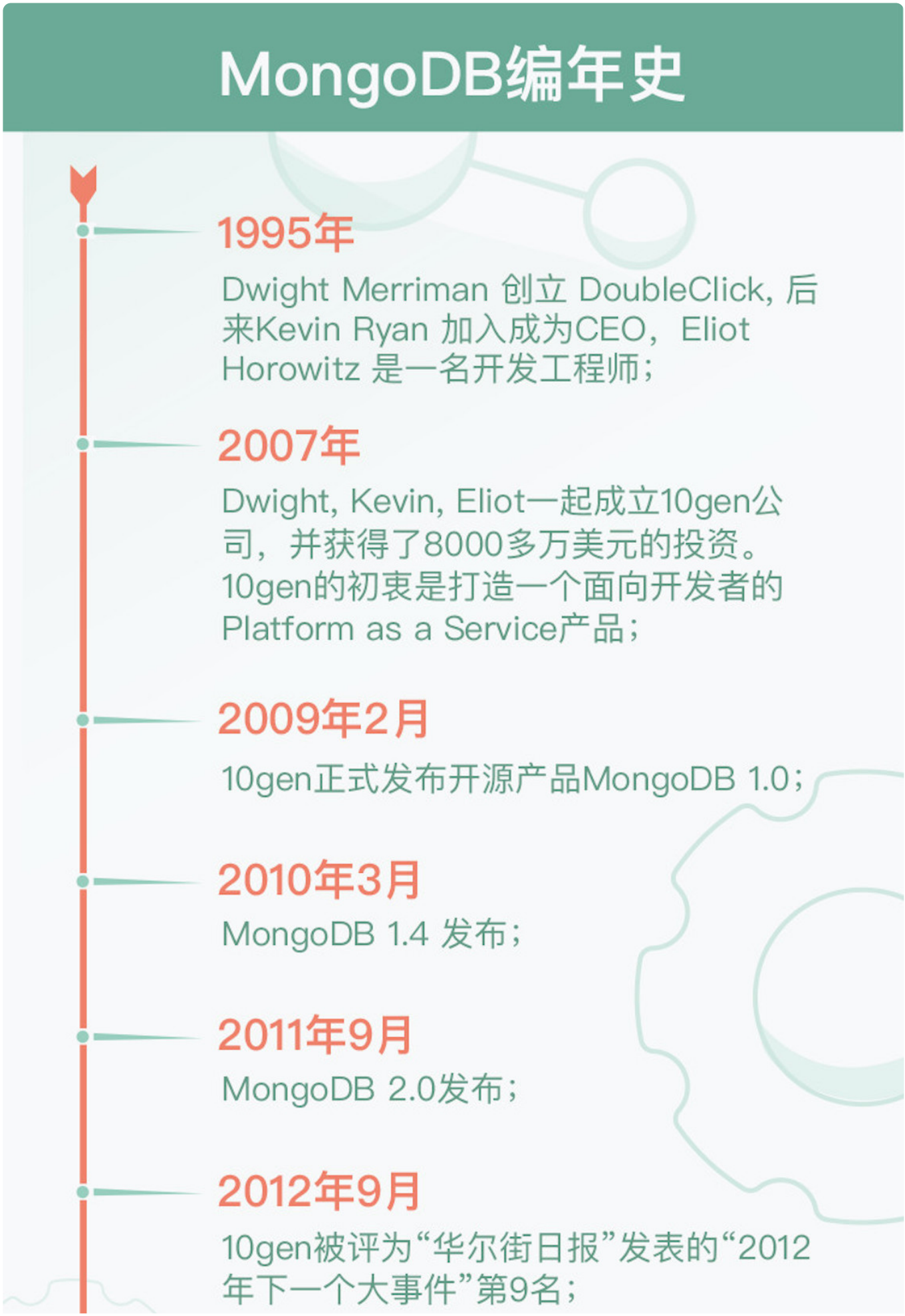
时间轴：展示过程

最后是时间轴，又叫时间线，它是来展示事情发生过程的。

时间轴的核心内容是时间维度相关的**里程碑**以及每个里程碑的**关键事项或者进展**，换句话说，时间轴中的节点应该都是里程碑式的，不要事无巨细地全部列上去。

通常情况下，如果关键里程碑数量不多，那么时间轴用横向或者纵向的直线就行了；而如果关键里程碑数量比较多，时间轴可以考虑用折线的形式来展示更多的内容。

下面展示的MongoDB 编年史就是一个很好的例子，供你参考。

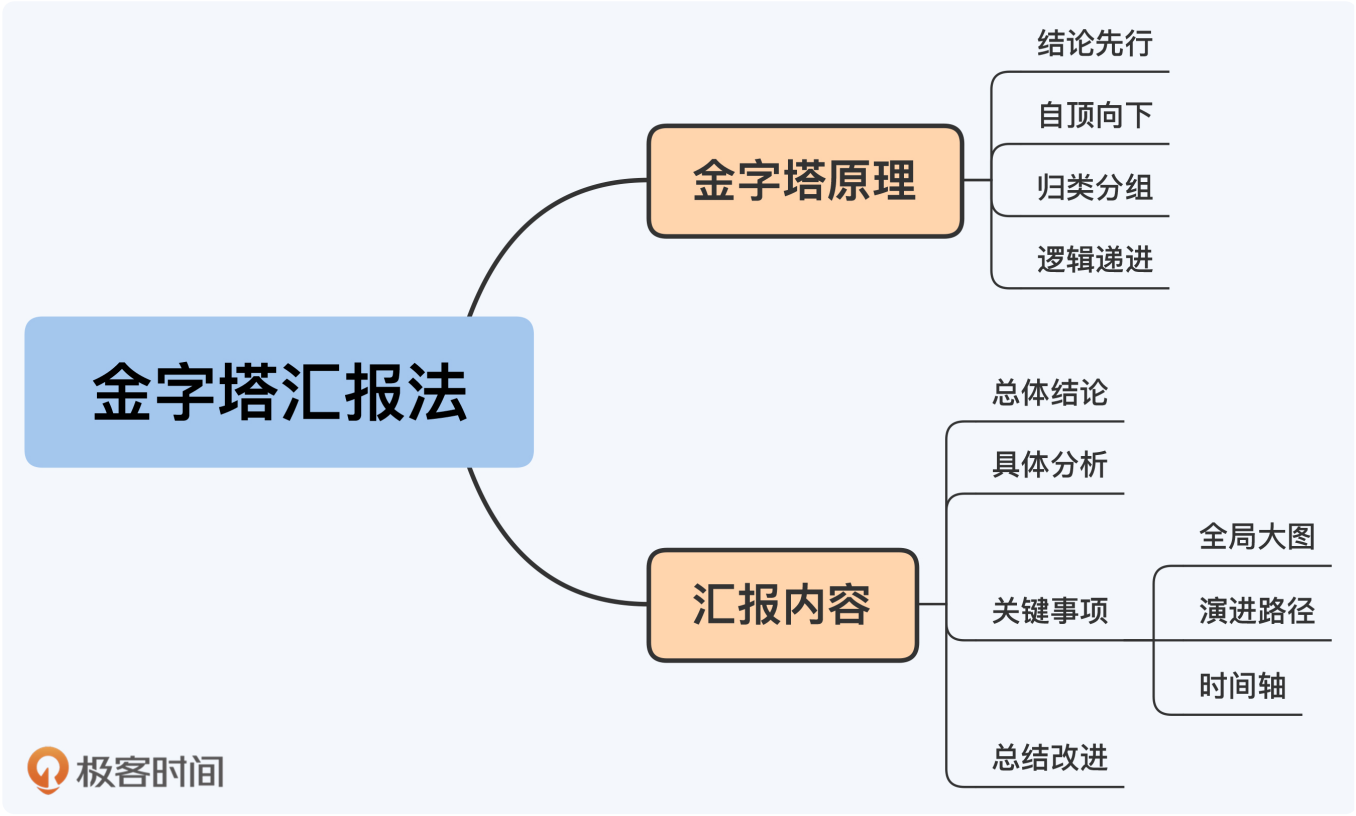


2013年8月
10gen公司重命名为MongoDB，标志着MongoDB成为公司的主业；
2014年7月
MongoDB香港分公司成立，正式开展大中华地区业务；
2014年12月
MongoDB 收购WiredTiger 存储引擎，大幅度的提升了MongoDB的写入性能；
2015年
微软Azure推出兼容MongoDB API的DocumentDB（后成为CosmosDB）；
2016年
MongoDB推出Atlas，在AWS, Azure 和GCP上的MongoDB托管服务；
2017年10月
MongoDB在纳斯达克成功上市；
2018年6月
MongoDB推出ACID事务支持，成为第一

小结

现在，我们回顾一下这一讲的重点内容。

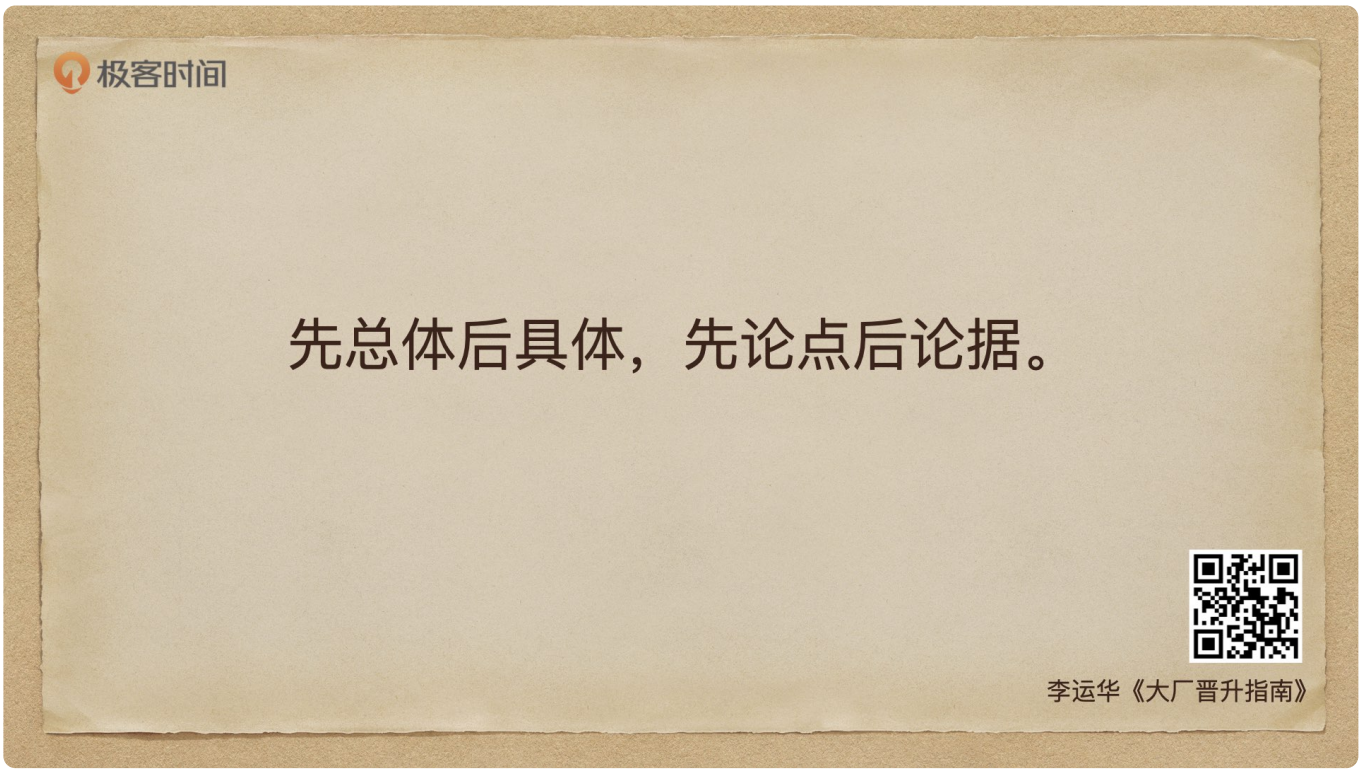
1. 金字塔汇报法的核心思想是：任何事情都可以归纳出一个中心思想，中心思想可由 3～7 个论点支持，每个论点可以由 3～7 个论据支撑。
2. 金字塔汇报法基于金字塔原理，包括 4 条基本原则：结论先行，自顶向下，归类分组和逻辑递进。
3. 金字塔汇报法的标准汇报内容包括 4 个部分：总体结论，具体分析，关键事项和总结改进。
4. 关键事项一般使用全局大图、演进路径和时间轴等技巧来汇报。



思考题

这就是今天的全部内容，留一道课后思考题给你吧。不管你是不是 TL，尝试模拟汇报一下你的团队过去半年或者一年的工作，看看是否有什么新的发现？（敏感信息请脱敏处理）

欢迎你把答案写到留言区，和我一起讨论。相信经过深度思考的回答，也会让你对知识的理解更加深刻。



提建议

更多课程推荐

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 28 | 4D总结法：怎么展示你的工作亮点？

下一篇 30 | 四线复盘法：怎么避免成为背锅侠？

精选留言 (1)

写留言

Geek_a2e439
2021-02-18

标准的汇报内容包括总体结论、具体分析、关键事项、总结改进四部分。
个人理解 产品或项目例行日报 周报 月报 年度 或专题汇报都可以用这个框架。

作者回复: 日报周报月报不太适合，时间太短，一般聚焦于进展和问题反馈，半年度, 年度和专题汇报可以用